

Cartilla Práctica

# Que no lo sorprenda la crisis en su empresa sin saber cómo enfrentarla



bogotá **e**mprende

# Que no lo sorprenda la crisis en su empresa sin saber cómo enfrentarla



bogotá **e**mprende

Bogotá Emprende es un programa de la Alcaldía Mayor  
y la Cámara de Comercio de Bogotá



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.



## CARTILLA PRÁCTICA

Bogotá Emprende es un programa de la Alcaldía Mayor  
y la Cámara de Comercio de Bogotá



Samuel Moreno Rojas  
Alcalde Mayor

María Fernanda Campo  
Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

Mariella Barragán Beltrán  
Secretaria Distrital  
de Desarrollo Económico

Luz Marina Rincón Martínez  
Vicepresidenta Ejecutiva  
Cámara de Comercio de Bogotá

Martha Madrid Malo  
Subsecretaria Distrital  
de Desarrollo Económico

Mauricio Molina Rodríguez  
Director Centro de Emprendimiento

Beatriz Henríquez Vega  
Directora de Formación y Desarrollo Empresarial  
de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Liliana del Pilar Pineda González  
Jefe de contenidos y servicios  
Vicepresidencia de Competitividad Empresarial

Los textos de esta cartilla fueron elaborados por Álvaro Marín-Hoyos

© Secretaría Distrital de Desarrollo Económico – SDDE

© Cámara de Comercio de Bogotá – CCB

ISBN: 978-958-688-285-9

Diseño e impresión  
Editorial Kimpres Ltda.  
PBX: 413 6884

2009



# Tabla de Contenido

Presentación .....	5
<b>Las empresas por dentro .....</b>	<b>6</b>
¿Qué es riqueza y qué es pobreza? .....	7
<b>La salud económica y el flujo de caja .....</b>	<b>8</b>
¿Qué es el flujo de caja? Es la chequera de la empresa .....	8
La enseñanza de los tenderos de barrio .....	9
Recomendaciones sobre el flujo de caja.....	11
<b>La verdad verdadera de la salud económica de una empresa ..</b>	<b>13</b>
¿Dónde no se encuentra la riqueza ni la pobreza de una empresa? ...	13
¿Qué tan rica o pobre es su empresa hoy? .....	14
¿Qué tan rica o pobre será su empresa mañana?.....	14
Del flujo de caja al balance general .....	15
La liquidez es el principio y fin de toda empresa.....	16
<b>Crecimiento y flujo de caja .....</b>	<b>17</b>
<b>¿En cuál etapa del ciclo de vida se encuentra su empresa? .....</b>	<b>20</b>
Oda a la alegría .....	21
¿Con qué recursos? .....	22
¿Cómo hacerlo diferente y mejor a lo que existe? .....	23
¿Es un buen negocio? .....	24
¿Cómo resolver los conflictos entre socios? .....	24
¿Cómo va mi empresa? .....	25
La etapa productiva .....	26
El vía crisis .....	30
Reducir los egresos .....	41
¿Quiénes generan los egresos? .....	42
¿Qué hacer con los egresos generados por los dueños? .....	43
¿Qué hacer con los egresos generados por el Estado? .....	43
¿Qué hacer con los egresos laborales? .....	44
¿Qué hacer con los egresos financieros? .....	48
¿Qué hacer con los egresos causados por los proveedores? .....	53
¿Qué hacer con los egresos causados por la logística? .....	53
¿Qué hacer con los egresos causados por la infraestructura? .....	54

¿Qué hacer con los egresos causados por la tecnología? .....	55
Aumentar los ingresos .....	56
¿Dónde se generan los ingresos? .....	57
Liquidación de una empresa en crisis .....	60
<b>Relación con el entorno.....</b>	<b>62</b>
<b>¿Qué significa gerenciar una empresa? .....</b>	<b>64</b>
Desenfoque gerencial .....	65
Enfocarse en lo vital.....	67
<b>Glosario .....</b>	<b>68</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>71</b>



# Presentación

Lo primero que debes aprender, al leer esta cartilla, es que todas las empresas, al igual que todas las personas, tienen un ciclo de vida. Nacen, disfrutan de una etapa productiva y luego desaparecen. Algunas duran siglos, otras décadas, y muchas sucumben a los pocos meses de haber sido fundadas.

¿De qué depende que las empresas duren más o menos? ¿Qué significan riqueza y pobreza empresarial? ¿Quién es el encargado de que las empresas generen riqueza durante mucho tiempo? ¿Cuáles son los errores que se cometen en cada una de las etapas de su ciclo de vida? ¿En qué deben enfocarse los empresarios para prolongar la etapa productiva de sus empresas? ¿Cuáles son las decisiones que deben tomarse para recuperar una empresa en crisis?

Esta cartilla se propone responder esas preguntas, de una manera simple, utilizando alegorías (o parábolas) y mapas conceptuales.





# Las empresas por dentro

¿Qué tienen en común todas las empresas del mundo?  
Dos cosas: ingresos y egresos.

La primera tarea de las empresas consiste en generar ingresos. Sin ellos las empresas no existen. No puede llamarse empresa a algo que genere cero ingresos.

Pero no es posible generar ingresos sin causar egresos. Hay que quebrar huevos para hacer tortillas.

Así pues, lo más elemental que puede decirse de una empresa es que genera ingresos y egresos. La relación entre ellos determina su ciclo vital. Estos dos conceptos soportan su salud económica.

Es evidente, por otro lado, que las empresas se crean con el propósito de producir riqueza. Esa es su razón de ser, su misión. A ningún emprendedor se le ocurriría fundar una empresa para empobrecerse o para empobrecer a otros. De hecho, es imposible mantener viva una empresa que todo el tiempo esté produciendo pobreza. Desaparecerá más temprano que tarde.

A partir del momento en que una empresa empieza a producir pobreza (o a destruir riqueza) inicia su proceso de desaparición. Desaparecerá tan pronto como termine de consumir la riqueza que produjo durante su etapa productiva, a menos que el empresario tome las medidas de fondo que se requieran para frenar este proceso destructivo.

## ¿Qué es riqueza y qué es pobreza?



Que una empresa genere riqueza o pobreza depende de la relación entre los ingresos y los egresos. Si los ingresos son mayores que los egresos, genera riqueza. Si sucede lo contrario, genera pobreza.

Riqueza es entonces la parte de los ingresos que queda en los bolsillos de la empresa luego de cancelar todas las cuentas.

¿Y qué es pobreza? Es la parte de ingresos que le queda faltando a una empresa para cancelar todas sus cuentas. La pobreza se convierte en endeudamiento. Cuando los ingresos no son suficientes para atender todos los egresos, es preciso conseguir dinero prestado para que la empresa siga operando.

¿Cuántos ingresos debe generar una empresa? Los suficientes para que pueda cubrir oportunamente todas sus obligaciones y que además le quede un excedente.







# La salud económica y el flujo de caja



La salud económica de una empresa se expresa en su flujo de caja. Es allí donde el empresario sabe si su empresa va bien o mal, si está generando riqueza o pobreza, si el transcurso del tiempo corre a favor o en contra.

Es también allí donde el empresario encuentra la información que requiere para tomar las decisiones que le permitan generar abundante riqueza durante mucho tiempo.



## ¿Qué es el flujo de caja? Es la chequera de la empresa

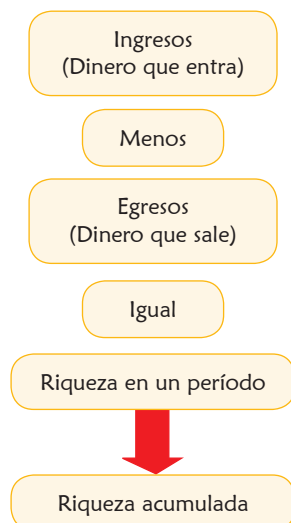
En la mayoría de nuestras empresas se vive la cultura del estado de resultados (o de pérdidas y ganancias). Este es el estado financiero favorito no sólo de los contadores y revisores fiscales sino también de los gerentes.

Cuando los gerentes le solicitan al departamento de contabilidad información sobre la empresa, lo que reciben casi siempre es un estado de resultados y de vez en cuando el balance general. Sólo excepcionalmente reciben el flujo de caja.

Pero la realidad de las empresas, la prueba ácida de su desempeño, se refleja en el flujo de caja. Allí se mide la

liquidez, que es la que determina si, en primer lugar, la empresa es competitiva —o competente— y, luego, si es viable.

**Gráfico 1**  
**Mapa de un flujo de caja**



## La enseñanza de los tenderos de barrio

En el manejo de las empresas se puede aprender mucho de los tenderos de barrio. Cuando ellos encuentran en su cajita de madera (o de cartón) suficiente dinero para pagar el arrendamiento y los servicios públicos, para reponer sus inventarios y para atender el sostenimiento de su familia, no hay más cuentas que hacer: sin duda la tienda va bien. En caso contrario, cuando no hay dinero en la caja para atender el funcionamiento de la tienda y no queda excedente alguno, el negocio va mal.

En lugar de acudir al banco para solicitar un sobregiro o un préstamo, el tendero de barrio ataca el problema de raíz: le suspende los despachos a la vecina morosa, así ella sea su amiga del alma, o decide eliminar la venta de leche en bolsas, si ve que ese producto le quita tiempo y le resta inoficiosamente capital de trabajo.

Y si a pesar de tomar estas medidas drásticas, la cajita del efectivo sigue vacía, el tendero de barrio opta por decisiones aun más drásticas: empaca sus cosas y se las lleva para otra esquina o para otro barrio, o cierra el negocio y se dedica a otra actividad.

No es tan distinta una empresa a una tienda de barrio. La cajita de madera de los tenderos es el flujo de caja de las empresas. Es allí, en la liquidez, donde reside la razón de ser tanto de la tienda de barrio como de cualquier empresa. Es allí donde se muestra si el negocio produce riqueza o pobreza. En el flujo de caja, es decir, en esa cajita mágica y simple, se concreta la razón de ser de cualquier empresa.

Les sugerimos a los empresarios mirar todo el tiempo hacia el flujo de caja, igual que lo hace el tendero con su cajita de madera. Es la única información que no debe faltar nunca sobre su mesa de trabajo. La experiencia muestra todos los días que el simple hecho de medir el desempeño de la empresa desde la orilla del flujo de caja aterriza al gerente, lo previene contra las locuras del crecimiento y lo obliga a cambiar los conceptos con los cuales conduce la empresa.

El flujo de caja puede imaginarse como un guardián del dinero de la empresa apostado en la puerta de la calle, que anota en un formato sencillo cada peso que entra y cada peso que sale. La diferencia entre estas dos partidas (entradas y salidas) es la riqueza (o la pobreza) que produce la empresa en cada período.

La suma que se obtiene de acumular los saldos de cada período representa la riqueza (o pobreza) que la empresa ha acumulado en su historia.

Un empresario precavido, que no quiere tener sorpresas y que entiende la importancia de la planeación de su tesorería, debe hacer el ejercicio de proyectar su flujo

de caja unos meses, por lo menos un año, para tomar decisiones hoy mismo sobre el futuro de su negocio.

La propuesta central es complementar o cambiar la cultura del estado de resultados por la del flujo de caja. Este cambio de óptica para ver las empresas, en apariencia sutil y elemental, equivale a revolucionar el concepto de gerencia tanto para empresas en dificultades como para empresas en bonanza.

Es importante aprender de la sabiduría de los tenderos de barrio. Proponemos pasar de la gerencia del déficit a la gerencia del superávit, lo cual significa aprender a conducir las empresas desde la liquidez y no desde el endeudamiento.

## Recomendaciones sobre el flujo de caja

- El empresario lo debe tener siempre al alcance de su mano.
- Debe ser sencillo, fácil de entender, con cifras redondas.
- Sencillo pero detallado. El flujo debe permitir el control de cada ingreso y de cada egreso. Por lo tanto, debe ser específico, concreto, minucioso. Los ítems “varios” u “otros” o “diversos” deben eliminarse en la medida de lo posible.
- El flujo de caja es el mejor presupuesto de la empresa. Casi todas las empresas pronostican las ventas y los gastos, pero casi nunca pronostican el flujo de caja.
- Es aconsejable elaborar un flujo de caja para cada negocio de la empresa, para todas las zonas de operación, para todas las líneas de producción, en fin, para todas las áreas que justifiquen ser medidas.



- Los egresos reales tienden a ser más altos que los presupuestados, mientras que los ingresos reales tienden a ser más bajos. Este hecho nos obliga a elaborar flujos conservadores, por no decir pesimistas.
- De nada sirve un flujo con información tardía. En el siglo 21 no hablamos de información al día sino de información al instante. Los computadores permiten esa inmediatez.
- El flujo de caja tiene un punto de equilibrio, como lo tiene el estado de resultados. El punto de equilibrio de la empresa, visto desde la perspectiva del flujo de caja, es aquel nivel en el cual la empresa no genera riqueza ni pobreza. Es el punto cero de la riqueza empresarial.
- Cuando hablamos de riqueza o de pobreza no nos referimos al estado de resultados (o de pérdidas y ganancias) sino al flujo de caja.
- Que el estado de resultados muestre utilidades no garantiza que la empresa va bien.





# La verdad verdadera de la salud de una empresa

## ¿Dónde no se encuentra la riqueza ni la pobreza de una empresa?



- ❶ Los ingresos no son riqueza por ellos mismos. Muchas empresas en bancarrota tienen ingresos muy altos, otras con ingresos modestos son saludables económicamente.
- ❷ Los egresos tampoco son pobreza. Muchas empresas prósperas tienen egresos muy altos, y muchas que están en bancarrota tienen egresos controlados.
- ❸ La diferencia positiva entre los ingresos y los egresos durante un mes, un semestre o un año, no garantiza que la empresa esté saludable. Muchas han tenido etapas de bonanza y hoy están en dificultades. Y, al contrario, otras han atravesado períodos de iliquidez y hoy están más saludables que nunca.
- ❹ La facturación, las utilidades brutas u operacionales, las utilidades netas antes o después de impuestos no son riqueza. Muchas empresas muestran utilidades apreciables en el estado de resultados y, pese a ello, carecen de liquidez para cancelar sus obligaciones, aun las más pequeñas. Las utilidades que muestra este estado son ilíquidas. No se pueden gastar ni invertir. No aparecen en las chequeras de la empresa. No le sirven al empresario para tomar decisiones. Por lo general, las utilidades que arroja el estado de resultados están en inventarios y en cuentas por cobrar, no en dinero contante y sonante, que es con el que se pagan las cuentas.

- Los activos no son riqueza por ellos mismos. Muchas empresas en bancarrota tienen activos enormes. Y otras, con activos insignificantes, navegan en la prosperidad.
- Los pasivos no son pobreza por ellos mismos. Muchas empresas prósperas tienen pasivos enormes, mientras que otras, en crisis, tienen pocos pasivos.



## ¿Qué tan rica o pobre es su empresa hoy?

Para saber si su empresa es rica o pobre se podría hacer el ejercicio de vender todos los activos y pagar todos los pasivos, con lo que podrían suceder dos cosas:

- Que luego de cancelar todos los pasivos quedara un excedente. Este excedente es la riqueza que la empresa ha generado a lo largo de toda su existencia. Riqueza, por lo tanto, es el dinero que le queda al empresario después de cancelar todos los pasivos con el producto de la venta de todos los activos. Desde este punto de vista, riqueza es el patrimonio de la empresa en cifras de mercado.
- Que no se alcancen a cancelar todos los pasivos con la venta de todos los activos y por lo tanto el dinero faltante será la pobreza que la empresa ha acumulado a lo largo de toda su existencia. Pobreza, por lo tanto, son los pasivos que la empresa no alcanza a cancelar con la venta de la totalidad de sus activos.



## ¿Qué tan rica o pobre será su empresa mañana?

La respuesta a esta pregunta se debe buscar en la diferencia entre los ingresos y los egresos.

- Si esta diferencia es positiva, a medida que transcurra el tiempo la empresa aumentará su riqueza (o reducirá su pobreza). El transcurso del tiempo se convertirá en el mejor aliado. Mañana será más rica o menos pobre que hoy.
- Si esta diferencia es negativa, a medida que transcurra el tiempo la empresa aumentará su pobreza (o reducirá su riqueza). El paso del tiempo se convertirá en su peor enemigo. Mañana será más pobre o menos rica que hoy.

## Del flujo de caja al balance general



La riqueza que produce una empresa cada mes, y que se manifiesta en un flujo de caja superavitario, se traslada al balance general en dos formas:

- Aumentando los activos o reduciendo los pasivos, es decir, incrementando el patrimonio. Cuando una empresa disfruta de un flujo de caja positivo, de manera permanente, su patrimonio crece también de manera permanente.
- Y al contrario, la pobreza que produce una empresa cada mes, y que se manifiesta en un flujo de caja deficitario, se traslada al balance general aumentando los pasivos (el endeudamiento), es decir, reduciendo el patrimonio. Cuando una empresa padece un flujo de caja negativo de manera permanente, su patrimonio también se reduce de forma permanente.

El patrimonio de una empresa es la diferencia entre sus activos y sus pasivos. Que crezca o decrezca depende de otra diferencia: la que existe entre los ingresos y los egresos. Así pues, el balance general depende del flujo de caja.



## La liquidez es el principio y el fin de toda empresa

¿De qué depende entonces la salud de una empresa? Depende de su liquidez. De que los ingresos sean mayores que sus egresos a lo largo de toda su historia.

Los ingresos que genere la operación de una empresa tienen que ser suficientes no sólo para cancelar oportunamente todos los egresos sino para contar con un excedente en las arcas de la empresa. Esa es la responsabilidad vital de un empresario. La razón de ser de una empresa, su misión.

La liquidez es el valor supremo de la economía de las empresas. Es la regla de oro de la gerencia. La que ningún empresario puede violar impunemente.

Cuando la empresa está ilíquida, así sea temporalmente, comienzan los problemas. La iliquidez, entendida como incapacidad para atender las obligaciones, es siempre una mala noticia. Menos grave si es temporal, pero preocupante siempre. La operación de toda empresa debe arrojar un superávit permanente en su flujo de caja.





# Crecimiento y flujo de caja

Los empresarios quieren crecer siempre. Les parece que si no lo hacen, se rezagan. ¿Crecer en qué? En la cifra de ventas. Cuando se le pregunta a un empresario cómo va su empresa, dirá que muy bien si este año está facturando más que el pasado. O que va mal, si sucede lo contrario.



Esta es la lógica del estado de resultados. Cuando se aumenta la cifra de facturación se espera que crezcan las utilidades. Se concluye, por lo tanto, que facturar más es siempre deseable y conveniente, porque tener utilidades es también deseable y conveniente.

Pero en la vida real las cosas suceden de otra manera. Un número importante de empresas en bancarrota se encuentran en pleno crecimiento. Más aún, la causa de su bancarrota es el crecimiento.

Aunque el estado de resultados sugiera lo contrario, crecer no siempre es saludable. Existen crecimientos sanos e insanos. El crecimiento tiene un límite. Veámoslo desde la orilla del flujo de caja.

Una empresa con un déficit permanente en su flujo de caja no está en capacidad de crecer porque cualquier proyecto de crecimiento exige recursos de los cuales no

dispone una empresa ilíquida. La única forma de desarrollar el proyecto que tiene una empresa en este estado es endeudándose aún más.

A partir del momento en que se obtiene el crédito, la empresa debe generar ingresos suficientes para cubrir no sólo la operación (que ya era deficitaria) sino los intereses más los abonos a capital correspondientes al préstamo que obtuvo para la financiación del proyecto. O sea que al déficit de la operación se le agrega el déficit del proyecto. Estos dos déficits sumados hacen inviable la empresa. Estará en pleno crecimiento, pero en bancarrota.

Una empresa que tiene un superávit permanente en su flujo de caja, por otro lado, está en capacidad de crecer sólo hasta donde se lo permita su superávit. Hasta ahí es un crecimiento sano. Por encima de ese nivel no lo es porque se pone en riesgo la supervivencia de la empresa.

Que una empresa disfrute de una liquidez permanente no significa que dispone de recursos ilimitados para financiar cualquier proyecto de expansión. Casi siempre los proyectos exigen acudir al endeudamiento. A partir de la fecha que recibe el crédito, el superávit de la operación debe ser suficiente para cubrir los intereses del crédito y los abonos a capital exigidos por el endeudamiento del proyecto. Si esto no sucede, el superávit permanente se convierte en un déficit permanente. La empresa pierde su liquidez en pleno crecimiento. De la tranquilidad pasa a la zozobra.

Algunas recomendaciones para los empresarios que planean desarrollar un proyecto de inversión para aumentar sus ventas, como abrir una sucursal, comprar un equipo, abrir nuevos mercados, desarrollar productos o servicios, comprar sede propia, etc., son las siguientes:

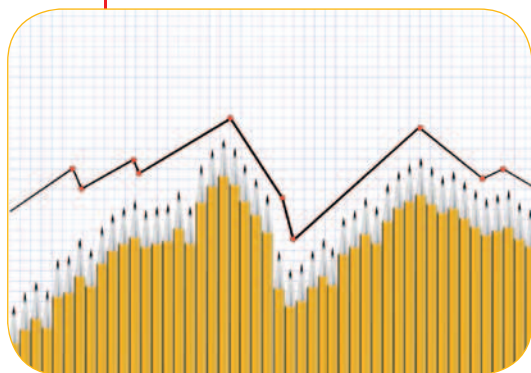
- Asegúrese de tener a la mano un flujo de caja de la operación de la empresa, sin incluir el proyecto. Este flujo debe ser conservador, pesimista si se quiere. Si este flujo le da negativo, de manera permanente, el proyecto es inviable, no por el proyecto en sí, sino porque el estado de salud de la empresa no lo soporta.
- Elabore luego un flujo de caja del proyecto para los años que se requiere el crédito.
- Consolide los dos flujos de caja, el de la operación y el del proyecto. Si el resultado de esta consolidación le da deficitario, ajuste el proyecto o reconsidere su decisión. Piense si el proyecto le conviene o no. Si la magnitud de la inversión está a su alcance hoy. Es preferible una empresa pequeña y líquida, que una grande pero ilíquida.
- Nunca tome decisiones de crecimiento apoyado en el estado de resultados (llamado antes estado de pérdidas y ganancias).

A veces crecer las ventas es saludable, a veces no. Unas veces está al alcance de la empresa, otras veces no. El empresario debe tener la sabiduría para juzgar cuándo hacerlo o cuándo abstenerse, así el crecimiento parezca una oportunidad que no se puede dejar pasar. Los mejores empresarios no son los más audaces ni los que venden más, sino los más sensatos, los que le apuestan a ganar dinero.

Existe un crecimiento que es saludable siempre: el de la liquidez. Este crecimiento inmuniza a la empresa contra la crisis. Una buena sugerencia para los empresarios es que le apunten siempre al crecimiento de la liquidez, para lo cual el crecimiento de la facturación puede ayudar o no, como acabamos de verlo.



## ¿En cuál etapa del ciclo de vida se encuentra su empresa?

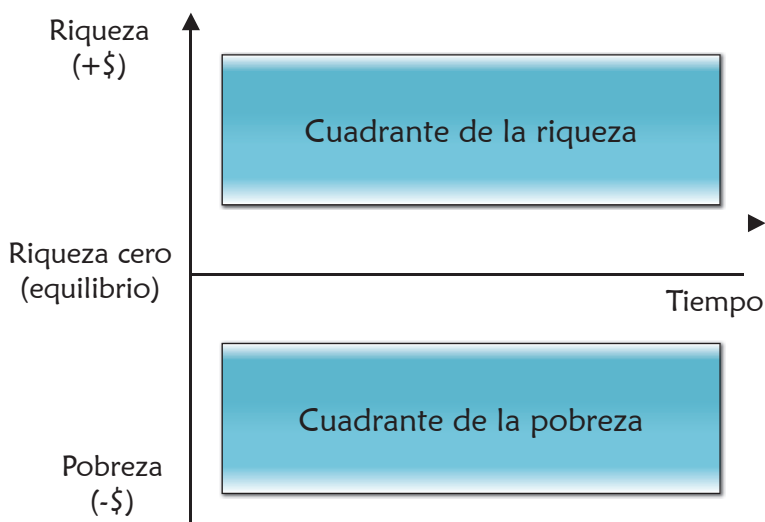


Esta cartilla presenta las diferentes etapas que sigue una empresa a lo largo de su existencia.

El ciclo de vida de una empresa está determinado por la cantidad de riqueza o de pobreza que genera a lo largo del tiempo. Por lo

tanto, al dibujar su ciclo de vida, el eje horizontal corresponde al transcurso del tiempo y el vertical a la cantidad de riqueza o de pobreza que genere, así:

**Gráfico 2**  
**El ciclo de vida**



Las etapas de una empresa a lo largo de su vida económica les damos las siguientes denominaciones: oda a la alegría, etapa productiva y el vía crisis, el cual conduce a la liquidación o la recuperación.

## Oda a la alegría

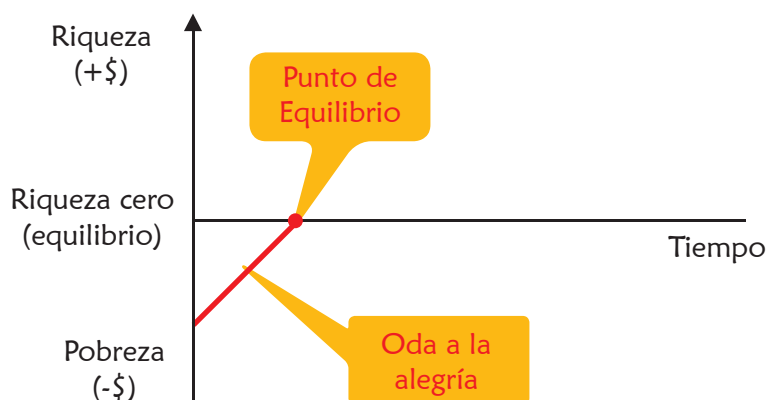


Esta primera etapa va desde el momento en que se funda la empresa hasta que el flujo de caja llega a su punto de equilibrio (punto de riqueza cero), lo que sucede cuando los ingresos son iguales a los egresos, como se muestra en el Gráfico 3.

A nadie le preocupa que la empresa muestre un flujo de caja deficitario (que no produzca riqueza) durante esta primera etapa. ¿Cómo se subsana este déficit? Con el capital que aportan los socios y, con más frecuencia de lo deseable, con endeudamiento.

En esta etapa, llegar al punto de equilibrio es una buena noticia, porque la empresa viene de menos a más. Está haciendo el tránsito del déficit inicial a un superávit que debe ser sostenible.

**Gráfico 3**  
**Oda a la alegría**



Esta primera etapa está marcada por el entusiasmo, de ahí su nombre: oda a la alegría. Los emprendedores son personas entusiastas, convencidas de que tienen entre sus manos el mejor negocio del mundo, lo cual está bien, porque se requiere mucho entusiasmo para superar las restricciones, inconvenientes y sinsabores que se presentan durante la gestación y puesta en marcha de una empresa.

Pero a veces esa euforia lleva a que los emprendedores cometan los que llamamos errores del parto. Nos referimos enseguida a algunos de estos errores. El lector puede completar la lista.



## ¿Con qué recursos?

La mayoría de las empresas pequeñas y medianas se constituyen con un capital de trabajo insuficiente para suplir las necesidades del negocio. Antes de iniciar operaciones, o apenas unos meses después, los emprendedores se ven obligados a contratar créditos con el sector financiero o con particulares, lo que los lleva a trabajar desde el comienzo para otros, en este caso para los dueños del capital.

Se habitúan desde que comienza la empresa al endeudamiento, llamado a veces apalancamiento. Les parece que sin él no pueden avanzar. Como resultado del endeudamiento, los egresos financieros se convierten en un rubro apreciable y creciente, que llega a ser tan pesado que dificulta a la empresa alzar vuelo. Por el camino de la sub-capitalización, una buena idea puede convertirse en un mal negocio.

No es bueno que los emprendedores se habitúen a convivir con la iliquidez. Es más aconsejable que cultiven la cultura del superávit, no la del déficit. Tampoco se

deben acostumbrar a creer que el endeudamiento es el estado natural de las empresas.

## ¿Cómo hacerlo diferente y mejor a lo que existe?



El exceso de entusiasmo puede impedirles a los emprendedores darse cuenta de que el negocio que tienen entre manos carece de alguna faceta novedosa a los ojos de los clientes. Quieren hacer camisas, impresos o helados iguales a los que hay en el mercado. O se disponen a poner un restaurante igual a los demás. O a ofrecer servicio de transporte como lo hacen mil más.

Existen dos maneras de competir: una, haciendo lo mismo que los demás. En este caso la única forma de lograr el favor de los clientes es bajando los precios. Algunas empresas están en capacidad de hacerlo: las que tienen el punto de equilibrio más bajo del sector, en términos de flujo de caja. Si una empresa carece de esa condición, la estrategia de reducir precios para competir puede resultar ineficaz o ruinosa.

La otra forma de competir consiste en ser diferente y mejor (dimejor) que la competencia. Cuando esto sucede, el precio pierde protagonismo en la negociación con los clientes y aunque sigue presente, no es el factor decisivo para la venta. Las empresas más exitosas del mundo, las más competitivas, son las que, a los ojos de sus clientes, hacen las cosas de una manera diferente y mejor que las demás.

¿Cómo hace un emprendedor para encontrar formas dimejores para hacer su trabajo? Pensar e imaginar desde la perspectiva de los clientes es un factor decisivo para el éxito empresarial.



Un número importante de emprendedores son hábiles para diseñar y fabricar productos o servicios. Pero no lo son para venderlos, es decir, no logran generar ingresos porque esperan que los clientes toquen a sus puertas y esto no suele suceder. Generar ingresos exige una tecnología y unos conocimientos muy especializados.



## ¿Es un buen negocio?

No es cierto que todos los negocios son buenos si están bien manejados. Existen negocios mejores que otros. Algunos son francamente desastrosos. Otros son maravillosos. Entre estos dos extremos existe una gama infinita.

Puede esperarse que un negocio bueno se vuelva excelente si se maneja bien, o que uno malo sea menos malo con un buen manejo. Pero no existe empresario alguno capaz de volver bueno un negocio malo, ni de producir millones con un negocio de centavos. Los empresarios no hacen milagros. Con frecuencia, el entusiasmo desbordado de los emprendedores los hace ver negocios buenos donde no existen.

¿Qué es un negocio bueno? Es aquel que arroja superávit en su flujo de caja.



## ¿Cómo resolver los conflictos entre socios?

Muchas empresas desaparecen antes de producir riqueza porque los socios tienen conflictos desde el princi-

pio. Los amigos entrañables de ayer se convierten en los enemigos irreconciliables de hoy, casi siempre por cuenta del dinero. A manera de ejemplo, cuando escasean los recursos, el problema puede ser que uno de los socios se niegue a aportarlos en la cantidad y en el momento conveniente, porque no dispone de ellos o porque no quiere hacerlo. Si los otros lo hacen, se crea un desbalance que genera descontento.

Y cuando, por otro lado, se dispone de estos recursos, puede ocurrir que un socio se crea con derecho a recibir una mayor participación sobre ellos porque considera que aportó más que los otros, lo cual crea igualmente descontento.



Pero además del dinero, existen otros motivos de conflicto entre los socios, la mayoría de ellos originados en el hecho de que deciden juntarse al azar, atendiendo razones emocionales o familiares y no racionales o económicas.

Cuando se asocian unas personas para emprender la aventura empresarial, se recomienda dejar claras las reglas del juego sobre la forma como se disolverá la sociedad. Crear sociedades es muy fácil, disolverlas no lo es. Al inicio el entusiasmo todo lo facilita. Al final, en lugar de euforia hay inquinas, radicalizaciones y compromisos. Este estado anímico dificulta las decisiones.

## ¿Cómo va mi empresa?



Una característica infaltable en toda empresa en crisis es la ausencia de información suficiente, oportuna y confiable sobre su desempeño.

Si es difícil para un gerente tomar decisiones cuando dispone de información apropiada, mucho más lo será si carece de ella. Esta deficiencia se debe evitar desde la etapa de gestación de la empresa. Los emprendedores deben contar desde el inicio con los servicios de un buen contador, que no se limite a llenar las declaraciones que exige la DIAN sino que les suministre información (más que cifras) que les permitan tomar determinaciones acertadas y oportunas.

Es decisivo que el contador esté en capacidad de elaborar y hacerle seguimiento al flujo de caja de la empresa.



## La etapa productiva

La segunda etapa sucede cuando la empresa se encuentra en el cuadrante de la riqueza. Como se observa en el Gráfico 4, la etapa productiva se inicia y se termina con sendos puntos de equilibrio. El primer punto de equilibrio se presenta cuando la empresa viene del cuadrante de la pobreza (procedente de la oda a la alegría), y el segundo, cuando la empresa sale de la bonanza y se encamina hacia la crisis (pasa del cuadrante de la riqueza al de la pobreza).

La etapa productiva representa la extensión del entusiasmo que experimentan los empresarios durante la oda a la alegría. La empresa empieza a producir riqueza y esto es maravilloso. Se espera que sea abundante y que dure muchos años. Sucederá una u otra cosa dependiendo de la gestión del empresario.

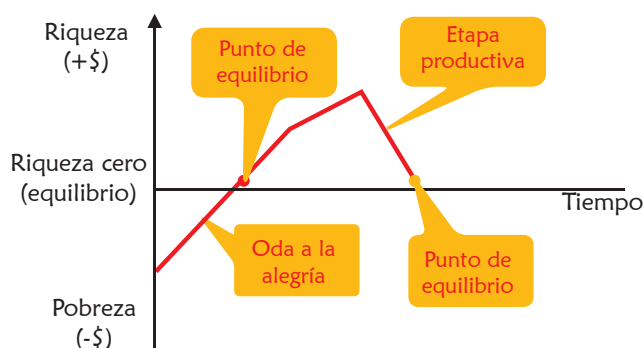
Durante esta etapa se pueden cometer algunos errores que terminarán por llevar la empresa a la crisis. Ejemplos de estos errores:

- Se reparten utilidades que no se han producido.
- Se contratan trabajadores para subsanar la ineficiencia de los actuales: un nuevo gerente, dos secretarías, asistentes para los supervisores, un mensajero más, chofer para el gerente...
- Se pagan más impuestos de los necesarios por falta de una cuidadosa planeación tributaria.
- Se compran materias primas e insumos a precios altos porque sobra el dinero. Una sola cotización se vuelve suficiente. Pedir rebaja da pena.
- Se cae en lo que llamamos la falacia del crecimiento: una nueva sede, un nuevo local, más computadores, un proyecto de exportaciones, una nueva imagen, ampliación de la planta de producción.
- Se inmovilizan recursos en activos improductivos: fincas de recreo, vehículos nuevos para los socios, acciones en clubes sociales y en resorts de tiempo compartido.

En fin, se termina la austeridad. Los egresos se descuidan y, en consecuencia se desbordan. Al mismo tiempo, se desatienden los ingresos. Los vendedores se relajan. No se buscan clientes nuevos y se descuida la atención a los existentes.

En la etapa productiva los empresarios se sienten invulnerables. Les parece que su bonanza durará por siempre. El transcurso del tiempo les mostrará que no sucede lo uno ni lo otro. Todas las empresas son vulnerables. Ninguna bonanza dura para siempre.

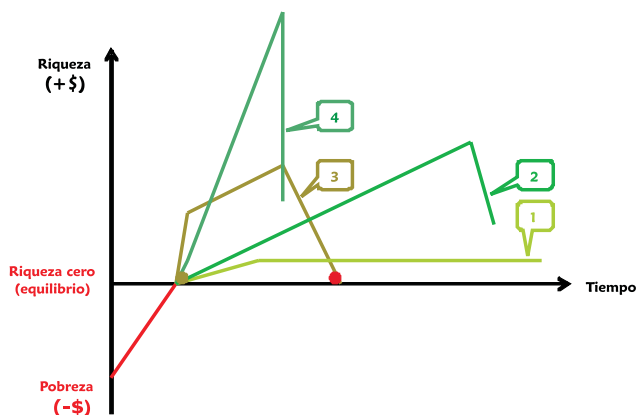
**Gráfico 4**  
**Etapas productiva**



La curva de la etapa productiva puede prolongarse dependiendo de las buenas o malas decisiones del empresario. Algunas empresas producen riqueza durante siglos o décadas, otras sólo durante meses. Algunas desaparecen sin haber producido ninguna riqueza, sin superar la **oda a la alegría**. No alcanzan a vivir su etapa productiva.

La curva puede ser amplia o cercana al equilibrio, dependiendo de cuánta riqueza produce la empresa durante cuánto tiempo, como se muestra en el Gráfico 5.

**Gráfico 5**  
**Formas de etapa productiva**



- b** La curva 1 describe la etapa productiva de una empresa que ha generado una cantidad pequeña de riqueza cada año pero de manera sostenida y sin sobresaltos. Si, por ejemplo, se tratara de una empresa familiar, la curva muestra que ya hizo tránsito a la segunda generación y sigue produciendo riqueza. Denota a un empresario conservador, que ha logrado interpretar los cambios del entorno para acomodarse a ellos. Sin duda este empresario no ha caído en la falacia del crecimiento y ha sido cuidadoso en su endeudamiento.
- b** La curva 2 describe una empresa que cada año produjo más riqueza que el anterior, de manera sostenida durante muchos años. Pero en algún momento de su historia tuvo una hecatombe. Si se tratara de una empresa familiar esta hecatombe podría ser la desaparición de su fundador, hecho que llevó a la empresa a problemas de sucesión. O en una empresa comercial, esta hecatombe pudo haber sido la pérdida de su producto o servicio más productivo, o la llegada de uno muy grande pero ruinoso. Sin embargo, el empresario está a tiempo de tomar decisiones de fondo para recuperar su capacidad para producir riqueza. Si no lo hace, en breve la empresa ingresará en el vía crisis, tema del cual nos ocuparemos más adelante.
- b** La 3 muestra una empresa que perdió su capacidad para producir riqueza. Llegó a su punto de equilibrio, pero va camino a la crisis, a menos que el empresario esté dispuesto a cambiarle su rumbo.
- b** La empresa 4 seguramente aprovechó una oportunidad del mercado. Lanzó un producto o servicio de moda. Manejó adecuadamente su flujo de caja, lo que le permitió producir mucha riqueza, aunque durante muy poco tiempo. Cuando pasó la moda, su economía se desplomó verticalmente. La riqueza

que creó en el negocio de oportunidad se convertirá en pobreza si el empresario se empecina en creer que su empresa es eterna.

También es posible dibujar la curva de su empresa. ¿En qué punto se encuentra? ¿Qué decisiones de fondo debes tomar de inmediato? ¿Qué tan lejos se encuentra su empresa del punto de equilibrio que marca el comienzo de la crisis de supervivencia?

Es importante resaltar que las curvas muestran una pendiente suave cuando crece la riqueza y una más empinada cuando decrece. Esto se debe a que las empresas son relativamente eficientes produciendo riqueza, pero son muy eficientes destruyéndola. Pueden generar riqueza a un ritmo lento durante décadas, pero cuando su etapa productiva llega al tope y comienza su desplome, lo hacen a una velocidad de vértigo. Hay muchos empresarios que han logrado algún nivel de prosperidad gracias a su empresa, pero en dos o tres años quedan en la calle porque concluyó su etapa productiva sin que se tomaran las medidas adecuadas para impedirlo.



## El vía crisis

Cuando una empresa empieza a generar pobreza de manera permanente, entra en la etapa que denominamos vía crisis o tobogán de la crisis. Este momento del ciclo vital de una empresa se inicia después de la etapa productiva, cuando el proceso de deterioro, ocasionado por razones internas o externas, hace que se pase del punto de equilibrio y se siga descendiendo. Este proceso tiene las siguientes estaciones:

### **Primera: este mes la empresa no creó riqueza**

Los ingresos del mes no alcanzan para atender todos los egresos. El dinero que entró a las arcas de la empresa fue menor que el que salió de ellas. ¿Cuál es la solución? Si en meses anteriores acumuló excedentes, éstos se utilizan para cubrir el faltante de este mes y el asunto no pasa a mayores. Pero si el faltante también se ha presentado en meses anteriores y la empresa agotó sus reservas de liquidez, el empresario está obligado a seguir uno de estos caminos:

- Incumplir el pago de algunos compromisos, confiando en que el futuro inmediato sea más favorable.
- Conseguir dinero prestado para atenderlos, suponiendo que pueda hacerlo.

### **Segunda: crece el endeudamiento**

Si el empresario opta por postergar el pago de algunas cuentas, tendrá pérdidas económicas importantes, que acelerarán su proceso de deterioro económico.

- Empezará a pagar intereses de mora, que son cuantiosos en algunos casos, como en el de los impuestos y algunos proveedores.
- Tendrá problemas para operar la empresa si posterga el pago de las obligaciones laborales, tales como nómina, salud, pensiones, cesantías, dotaciones o parafiscales.
- O si se retrasa en el pago del arrendamiento.



- Le suspenderán los servicios, si posterga el pago de los servicios públicos como agua y luz o los celulares.
- El caso de los proveedores es crucial. Cuando una empresa paga tarde sus materias primas e insumos, compra caro y malo. Por otro lado, utilizar a los proveedores para financiar la operación es un mal negocio, porque se pierde la oportunidad de obtener descuentos por pronto pago. Además, la financiación de un proveedor siempre será a una tasa superior a la del mercado financiero. Sin duda es más barato el crédito con un banco que con un proveedor, aunque a simple vista parezca lo contrario.

Si el empresario decide suplir el faltante de ingresos con un préstamo, ¿qué sucede en el flujo de caja? Aumentan los egresos, por cuenta de los intereses que se deben pagar por el servicio de la deuda.

A partir de ese mes, la empresa tiene que generar más ingresos que antes para cubrir el nuevo nivel de egresos. Si la empresa es capaz de hacerlo, el endeudamiento fue útil para superar un déficit temporal.

Pero, ¿qué sucederá el próximo mes en caso de que la operación de la empresa sea incapaz de generar suficientes ingresos para cubrir los nuevos egresos? Al gerente no le queda más remedio que seguirse endeudando.

Pero cada nuevo crédito genera mayores egresos y por lo tanto la empresa está obligada a generar cada vez más ingresos para cubrirlos. Lo más probable es que el flujo de caja se vuelva deficitario de manera permanente y que no sea posible cubrir los egresos con los ingresos que genera la operación. Como consecuencia de ello, el endeudamiento crece mes a mes. El tiempo empieza a correr en contra de la salud económica de la empresa.

### ***Tercera: la falacia de las utilidades operacionales***

Mientras esto sucede, el contador le exhibe al empresario el estado de resultados, por lo regular con dos o tres meses de atraso, en el cual aparece el mismo porcentaje de utilidades operacionales de siempre.

- No se preocupe, le dice el contador, la operación de la empresa sigue siendo rentable.
- ¿Dónde está entonces el problema?, le pregunta el empresario. Si la operación es rentable, ¿por qué no nos alcanza el dinero para pagar las cuentas?, pregunta.
- El problema son los gastos financieros, responde el contador.
- ¿Cuál es la solución? Indaga el empresario, un poco más tranquilo.
- ¡Tenemos que vender más!, sentencia el contador, utilizando el tono de alguien que está seguro de ofrecer la solución perfecta.

### ***Cuarta: más facturación pero menos liquidez***

Atendiendo la recomendación del contador, el empresario presiona a los vendedores para que vendan más. Como una estrategia de apoyo, ofrece a sus clientes un plan de descuentos. El empresario en persona se convierte en vendedor.

Para satisfacción del contador, de los clientes y de los vendedores, la estrategia resulta exitosa: mejoran las cifras de pedidos y facturación.

Pero la llegada de nuevos clientes, sin ser muy estrictos en su calificación, deteriora la rotación de la cartera. Más ventas exigen más capital de trabajo. Dado que la empresa está ilíquida, la necesidad adicional de capital de trabajo sólo puede subsanarse con más endeudamiento, lo que aumenta los egresos financieros.

Pero el aumento de las ventas incrementa también los egresos por logística (más transporte, más información, etc.), los laborales (más trabajadores, más comisiones, etc.), los costos de infraestructura (más servicios públicos, más arrendamientos, etc.) y, al mismo tiempo, suben también los impuestos como consecuencia de una mayor facturación y los egresos con los proveedores por el aumento de las compras.

El empresario comprueba, al cabo de unos pocos meses, que más ventas no significan necesariamente más liquidez. Y en este estado en el que se encuentra la empresa, casi siempre es lo contrario.

### ***Quinta: la alegoría del asador rotatorio***

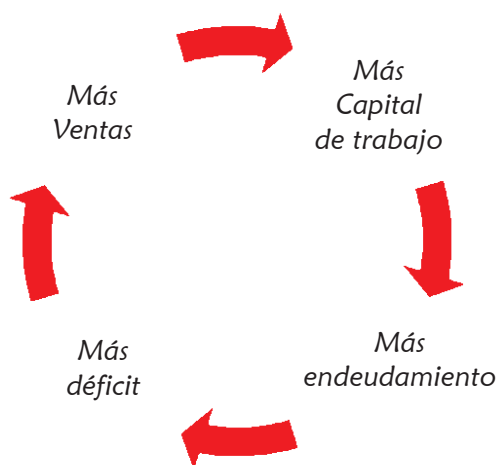
En este punto, la iliquidez se vuelve insoportable. No da tregua. Agobiado por los compromisos diarios el empresario recibe como un bálsamo cualquier dinero que llegue a sus manos, con tal de aliviar la iliquidez desesperante que lo agobia. En esta estación del vía crisis se involucran o se sacrifican inútilmente activos de la empresa y de terceros y, con frecuencia, se le abre la puerta a capitales de origen poco claro.

Es como si el empresario estuviera expuesto al fuego lento en un asador rotatorio. Cualquiera que se le aproxime a refrescarle sus lomos con un poco de agua es bienvenido, sin que le importe si el agua es pura o contaminada, si es suficiente para sofocar las brasas, si es demasiado costosa, o si para garantizar su pago tiene que hipotecarle su alma al diablo.

### **Sexta: se desata un ciclo perverso**

En lugar de resolver el problema de liquidez inicial, el crecimiento de las ventas y el endeudamiento aceleran la crisis. Se desata un ciclo perverso: más ventas conducen a más necesidad de capital, más necesidad de capital obliga a aumentar el endeudamiento, más endeudamiento genera más egresos financieros y por lo tanto más déficit.

**Gráfico 6**  
**El ciclo perverso de la iliquidez**



### **Séptima: la metástasis de la iliquidez**

El déficit acumulado que se muestra en el flujo de caja como consecuencia del endeudamiento creciente se traslada al estado de resultados, reduciendo las utilidades o convirtiéndolas en pérdidas crecientes. El endeudamiento más las pérdidas acumuladas pasan luego al balance general, destruyendo el patrimonio.

Después de que la iliquidez consume el patrimonio de la empresa, ataca el patrimonio de los socios. Cuan-

do agota el patrimonio de los socios, ataca patrimonios adyacentes, como el de la familia de los socios.

La empresa se convierte, a estas alturas, en una máquina destructora. La riqueza empresarial y familiar amasada durante el metódico trabajo de varias décadas o generaciones, puede ser arrasada por completo en un par de años. Los empresarios prósperos de ayer se convierten en los empresarios arruinados de hoy, por cuenta de una iliquidez que no se enfrentó o se hizo tardíamente.

### ***Octava: la alegoría del naufrago***

El empresario ya no está en la empresa. Acabó de salir urgentemente con su esposa a tramitar un crédito hipotecario. Mañana tiene una reunión con los socios para que respalden, con su firma y su patrimonio, un pagaré. Espera que en la cita del lunes un sobregiro que lleva 65 días, se lo conviertan en cartera ordinaria. En el almuerzo del fin de semana intentará convencer a su suegra de que le permita poner uno de sus inmuebles como garantía para un crédito rotatorio. Esta noche se entrevistará con un intermediario que le tiene cliente para la camioneta. Está pendiente de que su abogado se oponga al proceso de restitución sobre unos vehículos que adquirió por leasing. El viernes almorzará con el jefe de cartera de una entidad financiera para que le reciba el apartamento como dación en pago de unas obligaciones personales atrasadas. Lo espera el empresario de una mesa de dinero para negociar unas facturas bajo la figura del factoring. ¿Con qué pagará la nómina? ¡Con un préstamo de la tía Rita! Por lo demás, está pendiente de que regrese del exterior el amigo de la infancia que se volvió millonario de la noche a la mañana, a ver si se anima a comprar el 51% de la empresa.

¿A qué horas se ocupa el empresario de la empresa?  
¿Con qué alientos enfrenta los retos del entorno? ¿Cuándo piensa en términos de competitividad?

El empresario en crisis es como el náufrago lanzado por la marea contra un acantilado. Cuando logra ponerse en pie y se dispone a examinar su cuerpo, para evaluar la gravedad de las heridas y magulladuras, viene otra ola gigantesca y lo lanza de nuevo contra los riscos. Una vez más se incorpora y de nuevo sufre la feroz arremetida de las olas, en un vaivén incesante que termina siendo mortal.

Una empresa en crisis es una empresa sin empresario. El empresario ha dejado de conducir la empresa para dedicarse a atender la crisis.

### ***Novena: crisis de credibilidad***

Al empresario ya nadie le cree, porque mentir se le volvió una costumbre. A cada acreedor le promete un abono para la próxima quincena o para el próximo mes, promesa que no podrá cumplir. Él lo sabe, pero lo hace para ganar tiempo, busca dejar atrás por unos días a los acreedores que le vienen pisando los talones.

Pero el empresario tampoco le cree a nadie. Absorto en sus preocupaciones, desestima los consejos de las personas cercanas. No busca ayuda profesional para salir de la crisis porque no tiene con qué pagar sus honorarios y porque le avergüenza su situación. A su familia y a sus socios les informa parcialmente o en forma maquillada sobre la situación de la empresa.

En este punto, pierde el control de la empresa, y las decisiones importantes no las toma él sino que le son impuestas desde afuera.

## ***Décima: preguntas sin respuesta***

¿A dónde irá a parar todo esto?, se pregunta el empresario en sus primeras noches de insomnio. Pero, más grave aún: ¿En qué terminaré yo? ¿Cómo se afectará mi vida? ¿Con qué sostendré a mi familia, si tengo que liquidar la empresa? ¿A qué otra actividad me dedicaré si lo único que sé hacer es lo que vengo haciendo desde hace tantos años? ¿Quién le dará trabajo a una persona de mi edad?

Estas consideraciones existenciales angustian al empresario. El elemento más agobiante de cualquier crisis empresarial es la incertidumbre personal respecto a la forma como ésta se resolverá y a lo que sucederá con la vida del empresario.

Y la incertidumbre oscurece el pensamiento. El empresario, quien ya dejó de tener el control de su empresa, empieza también a perder su claridad mental. La iliquidez nubla la lucidez.

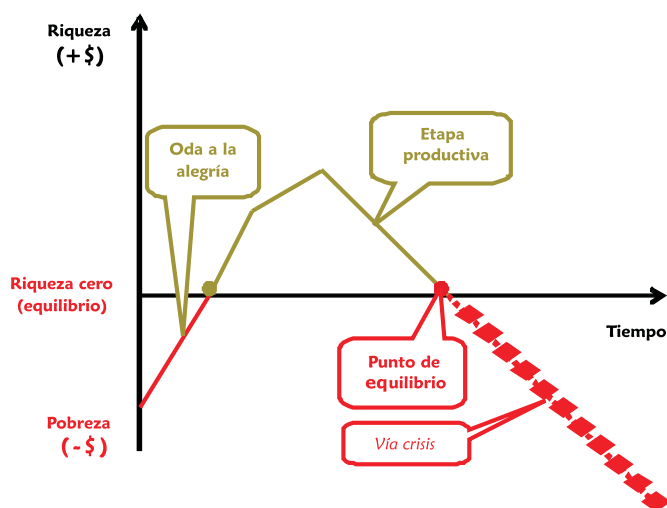
En lugar de tomar decisiones de fondo, la primera respuesta del empresario frente a la crisis de su empresa es esconderla, negarla, racionalizarla o evadirla. No le gusta la crisis, por lo tanto no la acepta. En lugar de crisis, ve la situación como una iliquidez temporal, estacional, como el resultado del deterioro del mercado, de los desaciertos del gobierno, del orden público tan agitado que vive el país o de cualquier otra cosa. Los empresarios no asumen la paternidad de la crisis de sus empresas. Con muy pocas excepciones, son ciegos y sordos frente a lo que sucede. Esta es, sin duda, la razón por la cual se postergan las decisiones que corresponden a la gravedad de la situación.

## Última estación: un factor externo aterriziza al empresario

Un día cualquiera, a primera hora, el banquero amigo llama al empresario a informarle que están embargadas las cuentas de la empresa y las de sus socios. Lo próximo será el embargo del establecimiento de comercio, de su casa, de sus muebles, de la camioneta que iba a vender, del CDT de la suegra y el apartamento de la tía Rita.

Sólo en ese momento el empresario entiende que su empresa enfrenta una crisis. Factores externos lo hacen aterrizar. Todos habían advertido que la empresa estaba en crisis, menos él.

**Gráfico 7**  
**El vía crisis**



## Recuperación de una empresa en crisis

Algunas empresas superan la crisis de supervivencia. Son aquellas empresas que se recuperan, que son viables, en otras palabras, que son resilientes, es decir que cuentan con la capacidad de sobreponerse.



¿Cómo es una empresa resiliente? Es la empresa en crisis que cumple dos requisitos, uno relacionado con sus productos o servicios y otro relacionado con el empresario. Estos requisitos son los siguientes:

- Que la empresa disponga de productos o servicios capaces de seducir a sus clientes. Esto es, que generen ingresos superiores a los egresos indispensables para atender su operación. Difícilmente puede recuperarse una empresa que ofrece productos desadaptados del mercado. Por ejemplo, empresas productoras de máquinas de escribir manuales, de beepers, de encabadores de pluma de ganso o de navajas para afeitar.
- Que al frente de la empresa se encuentre un empresario dispuesto a tomar las decisiones de fondo que se requieren para reinventar la empresa, para cambiarle su rumbo. No es sensato pensar que si la empresa se sigue conduciendo de la misma manera, produzca resultados diferentes. Sólo es posible construir resultados diferentes si se hacen las cosas de una forma sensiblemente distinta.

Este es un requisito crucial. Recuperar una empresa se convierte con frecuencia en una tarea imposible porque el empresario no está dispuesto a tomar decisiones que, algunas veces, son dolorosas. Persiste en los mismos errores. Es reacio a cualquier forma de cambio. Por eso, si en el proceso de recuperación de una empresa el gerente no cambia, debe cambiarse al gerente.

Las empresas que no cumplen ambos requisitos son **inviabiles, no recuperables o no resilientes** y lo que debe hacerse con ellas es liquidarlas a la mayor brevedad, para impedir que sigan destruyendo todos los patrimonios que encuentren a su paso.

Se ha señalado en esta cartilla que las empresas llegan a la crisis cuando empiezan a generar pobreza en lugar de riqueza. ¿En qué consiste el proceso de recuperación de una empresa resiliente? Se trata de seguir el proceso contrario al que vivió antes de ingresar al *vía crisis*.

Recuperar una empresa en crisis, que sea resiliente, no es otra cosa que buscar la manera de reducir sus egresos y aumentar sus ingresos para que la empresa regrese al cuadrante de la riqueza. Este proceso se hace teniendo en cuenta el siguiente postulado:

**Todo lo que acerque a una empresa a producir superávit en su flujo de caja es deseable y debe mantenerse. Todo lo que la aleje de este propósito es indeseable y debe eliminarse de inmediato y sin contemplaciones.**

## Reducir los egresos



En un proceso de recuperación de una empresa en crisis, es más fácil e inmediato reducir los egresos que aumentar los ingresos, ya que los egresos dependen del control del empresario. ¿Cómo se reducen? Tomando decisiones.

El postulado propone un proceso drástico de lipoescultura, mediante el cual se descarga a la empresa de sus excedentes de grasa, de todos sus lastres y desperdicios, de todos aquellos pesos muertos que le impiden mostrar superávit permanente en su flujo de caja.

¿Cuáles egresos se deben reducir dentro de un proceso de recuperación? Todos. Los fijos y los variables. Los grandes y los pequeños.

Pero queremos resaltar dos egresos muy dañinos: los fijos y los pequeños.

Los egresos fijos suben el punto de equilibrio de la empresa y le restan competitividad.

En efecto, entre varias empresas, será más competitiva aquella que requiera menos ingresos para cubrir sus egresos fijos, es decir, la que tiene un punto de equilibrio más bajo en su flujo de caja.

Así pues, todo lo que signifique eliminar egresos fijos es deseable. Pero como ello no es posible todas las veces, por lo menos hay que reducirlos. Pero si eso tampoco es posible, deben volverse variables mediante algún proceso de flexibilización. En otro lugar de esta cartilla explicamos un proceso de flexibilización de los egresos laborales.

Cuando se trata de recuperar una empresa, economizar egresos, aun los más pequeños, es un asunto de la mayor importancia, no sólo porque al sumarlos representan verdaderas fortunas, sino porque el empresario debe generar un clima de austeridad en el desempeño de su empresa mediante el ejemplo. El empresario debe mostrar con su comportamiento que la empresa está en dificultades y que para recuperarla deben cuidarse hasta los centavos.



## ¿Quiénes generan los egresos?

Los generadores de egresos son ocho: los dueños de la empresa, el Estado, los trabajadores, los acreedores financieros, los proveedores, la logística, la infraestructura y la tecnología.

En un proceso de recuperación, estos generadores deben examinarse uno a uno para buscar la manera de reducirlos o volverlos variables.

## ¿Qué hacer con los egresos generados por los dueños?



Los empresarios crean empresas para obtener un provecho económico. Existe un ánimo de lucro en toda inversión. El dueño de la gallina tiene derecho a sus huevos y el dueño de la vaca a tomarse la leche. Eso es comprensible. Pero es un gran error repartir más riqueza de la que genera la empresa.

Un empresario responsable debe oponerse a las ambiciones desmedidas de sus socios. ¡Una cosa es comerse los huevos y otra comerse la gallina! ¡Una cosa es tomarse la leche y otra hacer un steak pimienta con la vaca!

En los procesos de recuperación de una empresa en crisis éste es un asunto muy espinoso. Es difícil decirles a los socios que la empresa ya no va a cambiar sus carros cada dos años, pagar sus impuestos y el mantenimiento, cancelar el colegio de sus hijos, pagar la nómina de los trabajadores de su finca, el consumo de su familia en el club, etc.

Es difícil hacerles entender que el interés general de la empresa está por encima de los intereses particulares de sus socios y de sus familias, y que la empresa está enferma y necesita apoyo. Cuando no están dispuestos a hacerlo, el futuro de la empresa es incierto. Los primeros que están obligados a hacer algo por recuperar la empresa son sus dueños.

## ¿Qué hacer con los egresos generados por el Estado?



Una empresa en bonanza tributa en proporción a sus resultados. En este sentido, los impuestos son flexibles. Pero cuando la empresa entra en crisis, de todas mane-

ras el Estado toma su porción, con figuras como la renta presuntiva.

¿Existe alguna forma de reducir los impuestos? Sí. Mediante la planeación tributaria hecha antes de que comience el año fiscal, no después de que haya terminado.

Debe encargarse de ella a un experto, pues el tema tributario es un asunto especializado. La remuneración de este experto debe ser variable, en función de las economías que logre.

Un experto idóneo es capaz de lograr grandes economías tributarias dentro de la ley. Infortunadamente, los empresarios pequeños y medianos pocas veces se preocupan por planear sus impuestos.



## ¿Qué hacer con los egresos laborales?

Al Papa Juan XXIII le preguntaron una vez: ¿cuántas personas trabajan en el Vaticano? Y respondió socarronamente: ¡si acaso el treinta por ciento!

En todas las empresas existen personas que no aportan nada positivo al flujo de caja. Generan egresos pero no ingresos. ¿Qué hacer con ellas? Liquidarlas a la mayor brevedad, pues no se pueden poner en riesgo los intereses colectivos de la empresa por favorecer los intereses particulares de unos pocos trabajadores improductivos.

Además, una empresa puede lograr mucha productividad si cambia la forma de remunerar a sus trabajadores.

La forma tradicional se fundamenta en este principio: “a trabajo igual, salario igual”.

Esto significa que dos trabajadores que hacen el mismo trabajo reciben el mismo salario, así uno produzca mucho más que el otro. ¿Cuál es el resultado? Que el productivo se nivela con el improductivo. No hay ningún estímulo para que suceda lo contrario. Por lo tanto, este principio beneficia a los trabajadores improductivos y desmotiva a los productivos.

En esta relación tradicional lo que le vende el trabajador a la empresa es el tiempo transcurrido, no su productividad. Para que un trabajador reciba su quincena, sólo requiere que se acabe la quincena y que no lo hayan despedido durante ese lapso.

Sucede muy distinto con los vendedores, para mencionar un ejemplo de remuneración flexible conocido por todos los empresarios. Los vendedores obtienen su remuneración por resultados: un porcentaje sobre la cifra de facturación o sobre la cifra de recaudos, o una combinación de los dos. En ocasiones se les garantiza una remuneración básica.

Con este sistema de remuneración flexible, si los resultados son buenos, los vendedores ganan mucho, y si no lo son, ganan menos. Los resultados favorecen o desfavorecen tanto a los vendedores como a la empresa, dependiendo de si son buenos o malos. Si la remuneración fuera fija, los resultados buenos favorecerían a la empresa y no a los vendedores. Los malos, favorecerían a los vendedores pero serían ruinosos para la empresa.

Los vendedores se esmeran por tener buenos resultados para ganar más. Lo hacen porque devengan por productividad.

Si con los vendedores la remuneración flexible funciona bien, ¿por qué no aplicarla a todos los trabajadores de la empresa? ¿Por qué no establecer una forma de remuneración flexible o semi flexible con todos ellos?

¿Por qué no permitir que participen de los resultados de la empresa? ¿Por qué no invitarlos a que aporten todo su capacidad para beneficio de la empresa pero también para su beneficio y el de sus familias?

Cuando un empresario de camisas contrata a un operario para que le cierre puños, si le ofrece una remuneración fija mensual se la debe garantizar sin que importe el número de puños que cierre. Al empresario le importa cuántos puños cierre, pero al trabajador no.

Pero el empresario puede ofrecerle otro negocio al trabajador: pagarle una suma fija por puño bien cerrado. En este caso, cerrar bien muchos puños les interesa tanto al empresario como al trabajador. Uno y otro tendrán el mismo propósito. Por cerrar bien más puños ambos recibirán un beneficio económico. Sin duda con esta forma de remuneración los resultados serán muy superiores.

Para estar dentro de la ley, el empresario debe garantizarle al trabajador que en ningún caso su remuneración estará por debajo del salario mínimo legal. Quiere decir que al trabajador se le mantiene la base de su remuneración, pero se elimina el techo. Esta propuesta es, por lo tanto, una invitación a aumentar la productividad para beneficio de ambas partes, sin perder beneficios legales. Será bien recibida solamente por los trabajadores productivos y ambiciosos.

Esta remuneración flexible individual puede combinarse con una colectiva. Por ejemplo, si el grupo de trabajadores que cierran puños supera una meta, recibirá un mérito adicional. Los méritos colectivos desatan un proceso de selección natural. En efecto, los trabajadores descubren muy pronto que la productividad del grupo no la determina el más rápido sino el más lento. Por lo tanto, ejercen presión sobre los más improductivos para que mejoren. Si no lo hacen, los separan del grupo.

Las posibilidades de la remuneración flexible son ilimitadas. Por ejemplo, en todas las empresas se presentan diferentes formas de desperdicio: de tiempo, de materias primas e insumos, de producto terminado, de energía... Una forma de eliminar o poner en cintura estos desperdicios consiste en ofrecerles a los trabajadores un mérito por hacerlo. Un porcentaje del beneficio que resulte de la eliminación parcial o total del desperdicio es para los trabajadores y el resto es de la empresa, en la proporción que se haya convenido.

Con la remuneración flexible, individual y grupal, se convierte a los trabajadores en dolientes de la empresa. Se unen alrededor de un propósito. Se aprovecha su capacidad para crear riqueza. Se les da la importancia que tienen. Crece su ambición. Mejora su situación económica y la de su familia. A la empresa no le cuesta más porque la remuneración adicional proviene del aumento de la productividad o de la reducción del desperdicio.

La remuneración laboral flexible elimina el concepto de horas extras, que es tan pernicioso, porque alimenta la improductividad. Casi siempre detrás de cada hora extra se esconde una ineficiencia. Algo que debió hacerse en horas regulares y se postergó para hacerlo más tarde, con una remuneración mayor.

La remuneración laboral flexible exige un buen sistema de información para medir el desempeño de los trabajadores. Esta información debe ser confiable y oportuna y debe ser compartida con los trabajadores.

Es más fácil implementar la remuneración flexible en empresas en crisis. Cuando la empresa está floreciente, el empresario está menos dispuesto a hacer cambios de fondo. Le da temor y pereza. Prefiere seguir haciendo las cosas de la misma manera porque los resultados le satisfacen.



Esta forma de remuneración aplica para todos los trabajadores de la empresa, no sólo para los de producción. Se aplica con mayor frecuencia en vendedores, pero puede hacerse para la administración, incluyendo al gerente. Ningún trabajador de una empresa está eximido de dar lo mejor de sí para contribuir a la creación de riqueza. Ningún trabajador de una empresa debe quedar por fuera a la hora de distribuir la riqueza que ayudó a producir.



## ¿Qué hacer con los egresos financieros?

¿Cómo se reducen los egresos con los acreedores financieros? Es decir, ¿cómo se reducen los intereses que debe pagar la empresa por estar endeudada? Existen distintas formas, unas más eficaces que otras. A continuación se señalan las principales:

### Renegociar tasas y plazos con los acreedores

Suena razonable pero casi nunca es posible porque el que prestó el dinero tiene más capacidad negociadora que el que lo toma prestado.

Cuando un empresario en dificultades se sienta a negociar con un banquero nuevas tasas y mayores plazos, tiene pocas posibilidades de salirse con la suya. Al contrario, es probable que a partir de ese momento el banquero endurezca su posición (que pida garantías adicionales, proponga aumentar las tasas o que inicie procesos jurídicos), porque la empresa está reconociendo su iliquidez, es decir, está diciéndole al banquero que su dinero está en riesgo.

## Capitalizar la empresa con recursos de los socios

Una forma muy simple de resolver una crisis es capitalizar la empresa con recursos de los socios, suponiendo que se disponga de ellos. Es una solución inmediata y eficaz. Que esta capitalización sea una decisión acertada o equivocada depende de los rendimientos que produzca la empresa como consecuencia de la inyección de capital fresco.

## Renegociar tasas y plazos con los acreedores a través de la Ley 1116

En Colombia, al igual que en todos los países del mundo, desde los fenicios hasta hoy, existe un mecanismo destinado a la protección de las empresas en crisis. Es la Ley 1116 de 2006 o Régimen de Insolvencia. Sin duda un mecanismo muy eficaz, pero también muy desconocido y, por ello mismo, poco utilizado por los empresarios.

Esta Ley es un paracaídas que el Estado les ofrece a las empresas colombianas que se encuentran en dificultades para que recuperen su salud económica.

La Ley 1116 de 2006, o Régimen de Insolvencia, “tiene como objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo...”

¿Qué efecto tiene la aplicación de esta Ley en una empresa en crisis? Divide su historia económica en dos: antes y después de la fecha en la cual la empresa es admitida al proceso por parte del Estado, así:

- Las obligaciones nacidas antes de esa fecha deberán ser canceladas como se convenga con los acreedores en un acuerdo negociado con todos ellos.

Para la aprobación de este acuerdo se requiere la mayoría simple de los votos de todos los acreedores, entendiendo que cada peso adeudado representa un voto. En la conformación de esta mayoría se incluye también el voto de los dueños de la empresa, quienes tienen derecho a un voto por cada peso de patrimonio.

- Las obligaciones generadas con posterioridad a esta fecha, se cancelarán a medida que se causen, en los términos que se establezca con los acreedores, no necesariamente de contado.

Mediante esta herramienta legal, la empresa recupera su liquidez porque se le quita de sus hombros la carga de todos sus pasivos. Y cuando la empresa recupera su liquidez, se espera que el empresario recupere su lucidez para tomar las decisiones de fondo que se requieren para que la empresa cambie su rumbo.

Además de la renegociación de sus pasivos, en condiciones muy favorables para la empresa, la Ley la protege de quienes la persiguen jurídicamente por obligaciones contraídas con anterioridad a la fecha de inicio del proceso. Y si ya existen procesos en curso en la fecha de la admisión, con medidas cautelares de por medio (embargos, por ejemplo), estos procesos se suspenden y las medidas se levantan.

Además, a las empresas que se acojan a la Ley 1116 se les devuelve la retención en la fuente y no pagan renta presuntiva por tres años.

Para una empresa en crisis, el Régimen de Insolvencia o Ley 1116, puede ser la única oportunidad para recuperar su salud económica, siempre y cuando sea una empresa resiliente y que haya acudido oportunamente a este mecanismo.

Los empresarios en dificultades no deben desestimar la importancia de esta herramienta legal.

### Vender activos improductivos o entregarlos en pago

Si se cancelan pasivos con dación en pago de activos improductivos (esta figura consiste en pagar obligaciones entregando activos como pago), o si éstos se venden y con el producido de la venta se cancelan pasivos, se reducen los egresos financieros.

En condiciones normales, la dación en pago es difícil, porque a los acreedores en general les interesa el dinero y no el activo, a menos que se les ofrezca por un valor inferior al avalúo comercial. También se sacrifica valor cuando el activo se ofrece en venta bajo la premura que impone la iliquidez.

### Capitalizar pasivos

Algunas empresas pueden ser atractivas para sus acreedores, por alguna razón. En este caso, éstos pueden estar interesados en convertir sus acreencias en participación como socios de la sociedad, bien en forma de acciones o de cuotas de interés social, según la forma jurídica de la empresa. Por esta vía, se reducen sus pasivos y se aumenta el capital.

Tanto el empresario como el acreedor deberán decidir si les interesa convertirse en socios.

## Vender la empresa (toda o parte de ella)

Las empresas son productos que se compran y se venden, total o parcialmente.

Un buen momento para vender una empresa, o parte de ella, es cuando afronta una crisis de supervivencia. En los bolsillos de algún inversionista se encuentran los recursos que la empresa necesita para recuperar su viabilidad.

¿Cómo se vende una empresa? De la misma manera que se vende una casa o un automóvil. Ofreciéndola a posibles compradores. ¿Dónde se encuentran estos posibles compradores? En la competencia, en los clientes, en los proveedores y en inversionistas de riesgo.

Frente a un posible cliente, el empresario vendedor debe tener respuestas razonables a las preguntas que hace cualquier inversionista: ¿Cuál es en cifras el pasado, el presente y, sobre todo, el futuro de la empresa? ¿Por qué está en venta? ¿Cuánto vale y por qué? ¿Qué porcentaje de la empresa está en venta? ¿En qué condiciones debe ser cancelado su valor?

El empresario debe ser cuidadoso en la selección del inversionista, para no cometer errores en el afán de resolver la iliquidez.

## Mediante uniones de conveniencia

Una crisis puede ser el momento oportuno para pensar en uniones de conveniencia con otras empresas. Estamos hablando de fusiones, alianzas, uniones temporales, cuentas en participación, joint ventures, franquicias, etc., a través de las cuales dos o más empresas o empresarios consolidan sus flujos de caja en busca de sinergias.

## ¿Qué hacer con los egresos causados por los proveedores?



Existen dos maneras en las que es posible reducir los egresos con los proveedores:

- ❶ Con habilidad negociadora. Unas personas son más hábiles que otras para hacer negocios. Negociar es un talento. Debe hacerse un proceso adecuado de selección para contar en el área de compras con personas con esa competencia. Las economías que obtiene un buen negociador son sorprendentes.
- ❷ Con dinero en la mano. Sin liquidez se compra caro y de mala calidad. La liquidez vuelve atractivo al comprador, porque lo buscan los mejores proveedores, con los mejores productos y con los mejores precios y plazos. La liquidez aumenta la liquidez. La iliquidez aumenta la iliquidez.

## ¿Qué hacer con los egresos causados por la logística?



La logística responde la pregunta cómo hacer las cosas en menos tiempo y con menos esfuerzo. Es la medida del orden y de la productividad, es decir, de la economía de recursos. Es el camino más breve y menos esforzado entre las necesidades del cliente y su satisfacción.

La logística está siempre presente porque se relaciona con el transcurso del tiempo y con el esfuerzo. Es un factor omnipresente e inevitable en la vida de una empresa.

La logística tiene que ver principalmente con las actividades que se requieren para llevar los productos o servicios desde la empresa hasta los clientes (transporte

interno y externo, internet, correo, teléfonos, etc.), con los métodos, los procesos y los procedimientos internos que se requieren para producir los productos o servicios, y con el manejo de la información que mide los resultados de la organización.

¿Cómo se reducen los egresos que genera la logística? Simplificando la manera de hacer las cosas para alcanzar los resultados en menos tiempo y con el mínimo esfuerzo. Entre los deseos de los clientes y su plena satisfacción debe transcurrir el menor tiempo posible y hacer el mínimo esfuerzo.

¿Cuáles procesos deben examinarse para ser simplificados o eliminados? Todos. Pero sugerimos enfocarse en los que demandan mucho tiempo, los que exigen mucho esfuerzo y en los que causan egresos más cuantiosos que los ingresos que producen.

Los estados financieros convencionales no le conceden a la logística la importancia que tiene. No evidencian los cuantiosos egresos que genera. Aparecen dispersos aquí y allá. Los estados financieros no registran el valor del tiempo y del esfuerzo.

Los resultados de las empresas deben fluir de manera natural. Cuando esto no sucede, se debe examinar la logística.

La recomendación sobre la logística cabe en una sola palabra: ¡simplifique!



## ¿Qué hacer con los egresos causados por la infraestructura?

Hasta hace unos años la infraestructura era muy cara a los ojos de los gerentes. Se pensaba que la importancia

de una empresa dependía de sus instalaciones físicas y del número de sucursales.

Con el avance de las comunicaciones este concepto cambió. Hoy es posible trabajar con oficinas virtuales. Un portátil y un celular reemplazan las sucursales.

Cuando se cierra una oficina o una bodega, total o parcialmente, se están eliminando muchos egresos: arrendamientos, servicios públicos, parqueaderos, etc. Desaparecen los egresos laborales por administración, secretarías, mensajeros, recepcionistas, despachadores, vigilantes, etc. Se simplifica la logística: seguros, despachos, comunicación, información, etc.

## ¿Qué hacer con los egresos causados por la tecnología?



Nos referimos aquí exclusivamente a la tecnología que compran las empresas para fabricar sus productos.

Durante la etapa productiva, el empresario debe haber reservado un presupuesto para tecnología, es decir para comprar lo que le permite fabricar sus productos o servicios y para su permanente actualización. Pero si no lo hizo, esa puede ser la causa para que la empresa haya colapsado, pues la tecnología de producción es un factor decisivo de competitividad. Estar actualizado tecnológicamente puede marcar la diferencia entre la prosperidad y la crisis.

Las empresas en crisis carecen de recursos para invertir en tecnología. El déficit permanente en su flujo de caja no se los permite. Y en muchos casos, en la tecnología deficiente radica una de las restricciones mayores para que una empresa en bancarrota salga a flote. Sin tecnología es incapaz de sacar al mercado productos seductores, capaces de generar abundantes ingresos.



La recuperación de la liquidez bajo el amparo de la Ley 1116 les permite a las empresas actualizarse tecnológicamente.



## Aumentar los ingresos

Reducir o flexibilizar los egresos tiene un límite. No es posible hacerlo indefinidamente sin afectar la operación de la empresa. Se impone, por lo tanto, aumentar los ingresos, lo cual sólo puede hacerse si la empresa dispone de productos o servicios capaces de seducir y cautivar clientes, y de recursos suficientes para responder a la demanda.

La única restricción para que una empresa aumente sus ingresos no es el mercado. Esta es sólo una de ellas. Existen otras. La iliquidez es otra restricción fundamental, que resulta dramática cuando se trata de una empresa en crisis.

Por eso cobra tanta importancia la Ley 1116 de 2006. Porque a su amparo la empresa recupera la liquidez que necesita para salir a conquistar nuevos clientes, a partir de la negociación con los acreedores.

La disponibilidad de personal es otra restricción. Aumentar los ingresos exige personal adicional. ¿Dónde conseguirlo? ¿Cómo seleccionarlo? ¿Cómo entrenarlo? Estas son preguntas fáciles de formular pero difíciles de contestar en la vida empresarial.

Otra restricción es la logística. Cualquier crecimiento hace más compleja la logística y genera egresos adicionales.

La infraestructura también es una restricción. A veces se carece de espacio físico y para tenerlo se generan egresos que no están al alcance de la empresa.

## ¿Dónde se generan los ingresos?



Cuando se habla de ingresos se debe mirar fuera de la empresa, hacia el entorno, más allá de sus cuatro paredes.

En el entorno se encuentra el dinero que una empresa necesita para vivir. Está en los bolsillos de los clientes y hay que competir con todas las demás empresas para que ese dinero pase al bolsillo de la nuestra.

La conexión entre una empresa y su entorno se realiza a través de sus productos o servicios. Si una empresa no logra el favor de sus clientes es porque:

- Sus productos o servicios no satisfacen sus necesidades y caprichos. No son seductores. Este es un problema de desadaptación. La empresa va en contra de sus clientes.
- Lo que les ofrecen otras empresas, es decir, la competencia, satisface más eficazmente sus necesidades. Este es un problema de competitividad.
- Lo que les ofrece la empresa es igual a lo que les ofrece la competencia. En este caso a la empresa sólo le queda competir reduciendo los precios y por lo tanto sacrificando márgenes. Este es un problema de diferenciación.
- Los clientes desconocen la forma en que la empresa puede satisfacer sus necesidades y caprichos. Este es un problema de comunicación.

Todo esto suena razonable, pero ¿cuáles son las necesidades de los clientes? ¿Cuáles son sus caprichos? ¿Quién conoce unas y otros? ¿Cómo puede saber un empresario lo que los clientes esperan de su empresa?

El problema de satisfacer a los clientes es que ellos mismos no saben lo que quieren. Haga la prueba. Pregúnteles qué quieren, qué esperan de su empresa. Las respuestas serán siempre las mismas: queremos precios bajos, mayores plazos para cancelar las facturas, despachos más pequeños y oportunos.

O pregúnteles a sus vendedores. Responderán lo mismo: nuestros clientes quieren precios bajos, plazos amplios y despachos pequeños y oportunos.

¿Qué hacer entonces? Cambiar las preguntas. Las preguntas equivocadas son: ¿Cuáles son las necesidades de los clientes? ¿Qué esperan de la empresa?

Las preguntas correctas son: ¿Qué es lo que los clientes no esperan de la empresa? ¿Cómo podemos encantarlos, sorprenderlos, enamorarlos, seducirlos?

Todos los productos o servicios son similares en tecnología y precio. La diferencia empieza cuando la empresa desarrolla la capacidad de seducir a los clientes, ofreciéndoles lo que ellos no esperan, lo que no saben que necesitan.

Quien toma un taxi, para poner un ejemplo muy simple, espera que lo transporten de un lugar a otro, por una tarifa y en un tiempo razonables, sin el riesgo de un estrellón fatal, a una velocidad media y con la comodidad adecuada.

Lo que no espera es que el taxi tenga calefacción y aire acondicionado, que el conductor le ofrezca la música que desee escuchar, que le abra la puerta cuando se sube y se baja, que le ofrezca servicio de celular, que tenga billetes de baja denominación para el cambio y que al final del viaje... ¡le desee un buen día, con una sonrisa sincera y un pequeño regalo!

La capacidad que tiene una empresa para seducir a sus clientes se llama competitividad. Seducción y competitividad significan lo mismo. Las empresas incapaces de seducir clientes, desaparecen. No son competitivas ni viables.

El éxito en la generación de ingresos, al igual que el éxito de cualquier seductor y de cualquier persona, es un asunto de detalles, de pequeños valores agregados. De un plus tras otro. En realidad la diferencia entre ganar y perder es siempre muy pequeña.

¿Cómo se aumentan los ingresos? Existen sólo cuatro maneras de hacerlo, como se muestra en el Gráfico 8.

- Vendiéndoles más cantidad de productos o servicios a los clientes actuales de la empresa. Es una estrategia de penetración del mercado.
- Vendiéndoles los mismos productos o servicios a clientes nuevos. Es una estrategia de expansión.
- Desarrollando productos o servicios nuevos para los clientes actuales. Es una estrategia de innovación.
- Desarrollando productos o servicios nuevos para clientes nuevos. Es una estrategia de diversificación.

Sólo un análisis de la relación de la empresa con su entorno y de la disponibilidad de recursos, permite decidir la estrategia más adecuada para un momento dado.

**Gráfico 8**  
**Estrategias para aumentar los ingresos**  
**Matriz de Ansoff<sup>1</sup>**

		<b>Productos</b>	
		Existentes	Nuevos
<b>Mercados</b>	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias diversificación

## Liquidación de una empresa en crisis

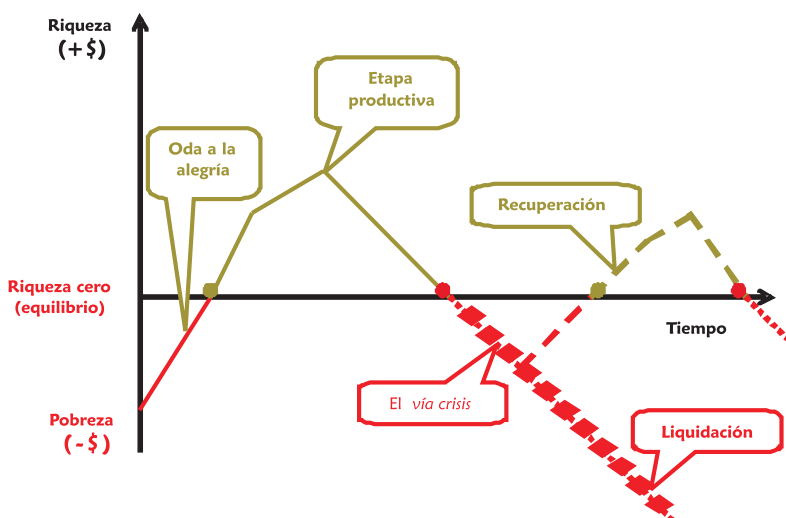
Nunca es una buena noticia liquidar una empresa, pero cuando no tiene resiliencia o no es viable, es la decisión más sabia. Debe hacerse a la mayor brevedad, para detener su voracidad consumiendo patrimonios.

Puede liquidarse por voluntad de los dueños. Para ello, se reúne el máximo órgano de dirección de la sociedad y se toma la decisión de disolverla. Viene después el proceso económico de liquidación, que consiste en convertir los activos en dinero o en unidades fraccionables para cancelar con ellos los pasivos, en el orden que establece el Código Civil. Del proceso económico se encarga un liquidador designado por los socios. Su trabajo termina cuando se agotan los activos o los pasivos.

<sup>1</sup> Igor Ansoff (1918-2002). Matemático ruso, considerado el padre de la planeación estratégica.

La liquidación también puede hacerse a través de la Superintendencia de Sociedades, siguiendo el procedimiento establecido en el Régimen de Insolvencia o Ley 1116. Este proceso se denomina liquidación judicial y lo adelanta un liquidador designado por esa entidad.

### Gráfico 9 Recuperación o la liquidación





# Relación con el entorno

Las empresas no están solas en el mundo. Pertenecen a un entorno. Influyen y son influidos por él.

El entorno empresarial está conformado por:

- La **oferta**, es decir, la competencia.
- La **demanda**, o sea los dueños del dinero que necesitan las empresas para producir riqueza.
- La **tecnología** o las herramientas que deben comprar las empresas para fabricar sus productos.
- Las **reglas del juego** o las restricciones legales o éticas dentro de las cuales tiene validez el juego de la competencia.

En el entorno empresarial se encuentra a todo el mundo y a todas las cosas. Ningún empresario puede ignorar lo que sucede en él.

Pero ni la empresa ni el entorno permanecen estáticos. Son cambiantes. Lo que hacían los padres de cierta manera no funciona hoy para los hijos. Lo que era cierto el siglo pasado, no lo es en éste.

Cambios ha habido siempre. Lo que ha variado es la velocidad del cambio. Cada vez se acelera más, lo cual hace más complejo el juego empresarial.

En los tiempos modernos, la velocidad del cambio es de tal magnitud que nadie es capaz de predecirlo ni mucho menos presupuestarlo. Apenas algunos alcanzan a advertirlo y adaptarse a él primero que la competencia.

Cuando el empresario se desentiende de lo que sucede en el entorno, su empresa se desadapta y sale del mercado.

Y por el contrario, cuando se trata de recuperar una empresa en crisis, se impone readaptarla a su entorno.

La readaptación significa buscar un espacio frente a la competencia, interpretar cabalmente lo que quieren los clientes, ajustar la tecnología a las exigencias del mercado y acomodarse a los cambios legales.







## ¿Qué significa gerenciar una empresa?



Aquello en lo que el gerente se enfoca, crece. En lo que no se enfoca, decrece, se marchita o se vuelve un conflicto y luego desaparece y se olvida.

Por eso, la tarea de un gerente consiste en disponer de información útil, confiable y oportuna para tomar decisiones. Y luego de tomar decisiones debe medir su impacto, y con base en esta medición, tomar nuevas decisiones.

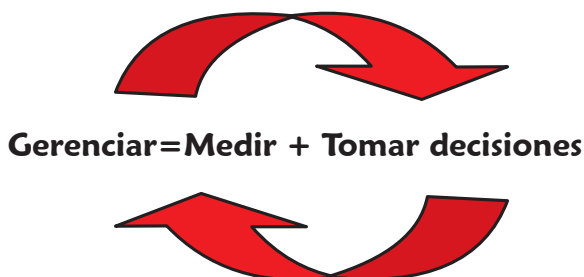
Medir y tomar decisiones constituyen las tareas fundamentales de un gerente. Es un proceso repetitivo, circular, que no termina jamás.

Lo que un gerente está midiendo, lo está gerenciando. Lo que no está midiendo, no lo está gerenciando. Lo que está midiendo mal, lo está gerenciando mal. Lo que está midiendo tarde, lo está gerenciando tarde.

Por otro lado, si un gerente acierta en la mayoría de las decisiones es un gerente exitoso. Si evita tomar decisiones, no está haciendo su trabajo. Si deja transcurrir el tiempo sin tomar decisiones, está poniendo en riesgo algún aspecto de su empresa.

Los gerentes deben entender que todas las decisiones que tomen o dejen de tomar tienen algún impacto positivo o negativo en el flujo de caja. Prácticamente todas las actuaciones de los gerentes repercuten en el flujo de caja.

## Gráfico 9 La tarea de los gerentes



## Desenfoque gerencial

La primera razón por la cual los gerentes no consiguen lo que buscan es porque no tienen claro lo que buscan. No saben a ciencia cierta para qué están en sus cargos.

Y cuando saben lo que buscan, no saben cómo conseguirlo. Carecen de un método o el método que utilizan es ineficaz.

Muchos gerentes cometen errores de enfoque. Están desenfocados. ¿Cuáles son las principales causas que los llevan a estar así? A continuación se señalan algunas:

- Algunos gerentes se desenfocan **por dispersión**. Intentan ocuparse de todo. De lo trascendental y de lo accesorio. De lo grande y de lo pequeño. Seguramente pueden hacerlo durante un tiempo, pero no de manera indefinida. Incluso las empresas más pequeñas son organismos complejos que no caben en la cabeza de una sola persona. A la larga, los gerentes desenfocados por dispersión terminan fatigados y angustiados. Caen en la trampa del activismo. Terminan intentando muchas cosas pero con resul-

tados precarios. Se rodean de trabajadores dóciles, que tengan poca iniciativa porque les parece que los gerentes son los únicos que pueden pensar. El desempeño de estas empresas está limitado por la capacidad del gerente.

- Otros gerentes no se enfocan en nada. Es el **desenfoque total**. Deambulan al vaivén de las circunstancias. No conducen las empresas sino que las empresas los conducen a ellos. No producen riqueza sino pobreza, por cuanto la riqueza no se produce al azar ni por generación espontánea.
- Otros enfocan su poder y el de la organización sólo en lo accesorio, pensando que es lo vital. Tienen un **enfoque equivocado**. Es como si quisieran prender una lámpara con el interruptor de otra.
- Otros tienen un **enfoque parcial**. Se enfocan solamente en los ingresos y descuidan los egresos. Destinan todo su poder y el poder de la organización a la atención a los clientes. Más que gerentes son vendedores. Pero descuidan los egresos. Las empresas a su cargo no generan abundante riqueza, porque los egresos se desbordan por falta de control.

Otros se enfocan en los egresos. La primera preocupación de estos gerentes es el ahorro, la austeridad. Economizan cada centavo. Más que gerentes son administradores. Pero si se olvidan de los ingresos, la sola austeridad en los egresos no produce riqueza.

La razón por la cual una empresa no produce riqueza, o le cuesta mucho esfuerzo producirla, se debe a que su gerente no se enfoca en nada, se enfoca en todo, se enfoca en lo accesorio o se enfoca sólo en uno de los aspectos de la generación de riqueza.

## Enfocarse en lo vital



El reto es que los gerentes enfoquen todo su poder, es decir, su tiempo, su energía y el poder de su organización, a lo vital. ¿Qué es lo vital? Producir riqueza. ¿Dónde se expresa la riqueza que produce una empresa? En la diferencia acumulada entre los ingresos y los egresos. Se expresa en el flujo de caja.

Los gerentes están en sus cargos para garantizar que las empresas produzcan riqueza abundante durante mucho tiempo. Esa es su razón de ser. Los gerentes no están allí para que sus empresas permanezcan alrededor de su punto de equilibrio. Ni mucho menos para que generen pobreza.

El papel de los gerentes consiste en remover todo aquello que se oponga a la generación de riqueza. Para bien o para mal, el responsable de la salud económica de las empresas es el gerente.





# Glosario

- **Postulado:** Afirmación. Conclusión.
- **Resiliencia:** Capacidad que tienen ciertos metales, ciertas personas y ciertas empresas para rehacerse de una situación crítica. El concepto nace en la metalurgia. Se dice que algunos metales son resilientes cuando no se dejan deformar por fuerzas extrañas. El concepto fue tomado después por la sicología para describir personas que logran sus propósitos aun en entornos muy hostiles, o cuando se recuperan de situaciones extremas. En este texto la resiliencia se usa para describir empresas en crisis que tienen elementos a partir de los cuales pueden recuperar su salud económica.
- **Balance:** Uno de los cinco estados financieros que le exige la legislación colombiana a las empresas. Mide su situación patrimonial, la diferencia entre sus activos y pasivos.
- **Estado de resultados:** Uno de los cinco estados financieros que le exige la legislación colombiana a las empresas. Mide las utilidades que genera la operación. Anteriormente se llamaba estado de pérdidas y ganancias.
- **Flujo de caja:** herramienta gerencial que relaciona o describe los ingresos y los egresos de una empresa o de una persona.

- **Ingresos:** Dinero que entra a las arcas de una empresa por cualquier concepto.
- **Egresos:** Dinero que sale de las arcas de una empresa por cualquier concepto.
- **Superávit:** Dinero que queda en la empresa después de cancelar todas sus obligaciones. Se presenta cuando los ingresos son superiores a los egresos. Es un concepto del flujo de caja.
- **Déficit:** Dinero que le falta a la empresa para cubrir todas sus obligaciones. Se presenta cuando los ingresos son inferiores a los egresos. Es un concepto del flujo de caja.





# Referencias bibliográficas

MARÍN-HOYOS Álvaro. Cómo recuperar su empresa.  
Grupo Editorial Norma. 2002. Cali. Colombia.





Para mayor información llama a la Línea de Respuesta Inmediata

**01900-3318383**

visita nuestro portal

**[www.bogotaemprende.com](http://www.bogotaemprende.com)**

o nuestro Centro de Emprendimiento, Cámara de Comercio de Bogotá

Sede Kennedy Avenida Carrera 68 N° 30-15 Sur - Piso 4

Sede Chapinero Calle 67 N° 8-44 - Piso 4

Sede Salitre Avenida Eldorado 68D-35 - Piso 2

Teléfono: 5941000 Ext.: 2237 y 2238

Bogotá Emprende es un programa de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.



GOBIERNO DE LA CIUDAD



**CAMARA**  
DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Por nuestra sociedad